

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** В статті запропоновано визначати стратегії управління виробничим потенціалом на основі матриці, побудованої за критеріями внутрішньої і зовнішньої економічної ефективності його використання.

**Annotation.** In the article it offers to determine strategies of management productive potential on the basis of the matrix built on the criteria of internal and external economic efficiency of his use.

**Ключові слова:** стратегія, виробничий потенціал, внутрішня ефективність, зовнішня ефективність.

**Вступ.** Промислові підприємства з метою розвитку повинні ефективно використовувати виробничий потенціал. Ефективність традиційно розглядають з позиції використання економічних ресурсів підприємства. Проте ресурси спрямовують на досягнення цілей як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тому і потенціал може бути ефективно використаний у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Щодо внутрішнього середовища, в основному економічні ресурси повинні забезпечувати ефективне виробництво продукції або надання послуг, в той час як у зовнішньому середовищі ресурси необхідно спрямовувати на реалізацію продукції, розширення долі ринку, налагоджування дієвих відносин з постачальниками, споживачами, конкурентами, органами державного та регіонального управління. У цьому зв'язку актуальним стає питання оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що вимагає відокремлення його внутрішньої та зовнішньої ефективності, а також визначення стратегій управління ним з метою підтримки або зростання ефективності.

**Постановка завдання.** Питаннями визначення, оцінювання, управління виробничим потенціалом займалися багато вітчизняних та зарубіжних учених [1 – 8], серед яких Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О., Бузько І.Р., Воронкова А.Е., Отенко І.П., Сосненко Л.С. та інші. В основному їх пропозиції стосуються ефективного використання виробничого потенціалу з позиції виробництва, тобто використання основних фондів, в деякій мірі – фінансових та людських ресурсів. Окремі публікації присвячені стратегічному управлінню виробничим потенціалом, проте питання стратегічного управління його ефективністю у комплексному поєднанні внутрішнього і зовнішнього середовища не висвітлювалося. Саме у такій постановці завдання визначення стратегій управління виробничим потенціалом є невирішеним.

У цьому зв'язку **метою статті** є представлення результатів дослідження щодо визначення стратегій управління виробничим потенціалом промислового підприємства для підвищення ефективності його використання.

**Результати дослідження.** Існує значна кількість визначень поняття потенціалу підприємства. У більшості з них потенціал визначається через можливості, ресурси та компетенції, результати діяльності, властивості, здатності. Не дивлячись на відмінності в ключових словах, в кожному підході до його визначення наголошується на необхідності оцінювання потенціала, врахуванні рівня використання, тобто ефективності. Оскільки потенціал характеризує внутрішню властивість підприємства проявляти себе відносно зовнішнього середовища, забезпечувати очікуваний ефект в існуючій системі зовнішніх умов господарювання, які одночасно можуть виступати його обмеженнями, ефективність потенціала за приналежністю або проявом у певному середовищі доцільно визначати як внутрішню та зовнішню. Ці два запропоновані види ефективності потенціалу передбачають використання всіх видів економічних ресурсів для досягнення поставлених цілей у відповідності з спрямованістю в середину або зовні суб'єкта

господарювання. Щодо виробничого потенціалу, як частини загального потенціалу підприємства, він може бути охарактеризований як властивість підприємства забезпечувати виготовлення та реалізацію продукції (надання послуг) певної номенклатури, що відповідає вимогам ринку за вихідними характеристиками, якістю, асортиментом. З цією метою, його необхідну ресурсну базу складатимуть матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, які є необхідними для виробництва і реалізації продукції. Особливий інтерес в умовах інформаціологічної економіки складає іміджевий ресурс, що є елементом інформаційних, оскільки інформація про підприємство сприяє ухваленню рішення про співробітництво з ним суб'єктів зовнішнього середовища [8]. Кожний з видів ресурсів повинен бути ефективно використаний для досягнення стратегічних цілей внутрішнього і зовнішнього середовища, щодо вимагає обґрунтованого стратегічного управління виробничим потенціалом у відповідності з обраною загальноекономічною стратегією життєдіяльності підприємства. Тобто виникає об'єктивна необхідність у виборі стратегій управління виробничим потенціалом підприємства. Оскільки ефективність його використання має дві складові: внутрішню та зовнішню, стратегії управління потенціалом також доцільно визначати з урахуванням таких запропонованих складових. Їх поєднання створює дихотомію ефективності, унаочнити яку можливо у матричній площині з розмежуванням на певні квадранти, що представлено на рис.1.

Кожний квадрант запропонованої матриці стратегій управління ефективністю виробничого потенціалу вимагає їх чіткого розподілу та взаємоузгодження з стратегічним набором підприємства за всіма видами стратегій (загальноекономічною, конкурентними, функціональними – як основними), тому необхідно уточнити їх класифікацію за основними класифікаційними ознаками (табл. 1), спираючись на існуючі види загальноекономічних стратегій підприємств та їх позиціонування у матриці Мак-Кинзі [9].



**Рис. 1 Узагальнена матриця стратегій управління ефективністю виробничого потенціалу промислового підприємства**

**Таблиця 1.1**

**Класифікація стратегій управління ефективністю виробничого потенціалу промислового підприємства**

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
1	2
загальна стратегічна спрямованість життєдіяльності підприємства	виживання; паритету; лідерства;
бінарність управлінських рішень	переважних дій; виважених дій; відмови від дій;
приналежність до середовища	внутрішньої ефективності; зовнішньої ефективності;
головна мета	збільшення: ринкової вартості підприємства (капіталу); доходності або прибутковості; ліквідності; долі ринку; іміджу; обсягів виробництва; обсягів реалізації; зменшення ризику;
темпи підвищення ефективності	інтенсивна, якщо темпи зміни ефективності перевищують середньогалузеві або власні у попередньому періоді чи за попереднім проектом (з нарощуванням темпів); неінтенсивна (з незмінністю темпів); регресивна (із уповільненням темпів);

Закінчення табл. 1.1

1	2
обсяги ефекту	активна (із збільшенням обсягів ефекту); стабільна (з незмінністю обсягів ефекту); обережна (із зменшенням обсягів ефекту);
цільовий об'єкт	матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси;
конкурентна спрямованість	цінозабезпечуюча; якістьзабезпечуюча; пошуку можливостей; інноваційна;
функціональна спрямованість	маркетингова; постачальницька; підготовки виробництва; виробнича; збутова;
рівень ефективності	високоефективна; середньо ефективна; низько ефективна або неефективна;
рівень ризику	високо ризикова; середньо ризикова; низько ризикова або без ризикова;
джерело коштів для забезпечення ефективності	позикова; залученого інвестування; самоінвестування;
форма власності коштів для забезпечення ефективності	приватного інвестування; колективного інвестування; державного інвестування; муніципального інвестування; змішана;
вид податкових та кредитних пільг	пільгова; крапкового або селективного пільгування; відсутності пільг;
рівень інноваційності пропозицій з підвищення ефективності	інноваційна (мутаційна); імітаційна;
термін	довгострокова ; середньострокова; короткострокова;
незмінність умов стратегії	адаптивно-ситуаційна; постійна;
зосередження капіталу	диверсифікації (вузької – споріднені об'єкти за галузевою, територіальною та іншими ознаками; широкої – у неспоріднені об'єкти); концентрації.
інформаційне наповнення	оновлення, стабілізації, переваг

Оскільки основними складовими ефективності виробничого потенціалу є внутрішня та зовнішня ефективність, а також додатково запропоновані для оцінювання ефективності використання інформаційні ресурси з таким ключовим елементом як іміджевий ресурс, доцільно ввести такі класифікаційні ознаки стратегій як «приналежність до середовища» та «інформаційне наповнення», що наведено у табл. 1

До основних видів стратегій, які суттєво впливають на ухвалення рішення про економічну ефективність використання виробничого

потенціалу, доцільно віднести такі, що відповідають першим чотирьом ознакам, а саме: загальна стратегічна спрямованість життєдіяльності підприємства; бінарність управлінських рішень; приналежність до середовища; головна мета управління потенціалом. Інші види стратегій є додатковими.

Окремо доцільно зупинитися на стратегіях за запропонованою класифікаційною ознакою «інформаційне наповнення», що має безпосереднє відношення до іміджевого ресурсу. За стратегією оновлення інформації про іміджу підприємства доцільно збільшувати інтенсивність інформаційних повідомлень, актуалізувати інформацію та підвищувати її якість, за стратегією стабілізації слід підтверджувати вже існуючу інформацію за обраними напрямками, актуалізуючи її сутність у відповідності з здобутками ефективного використання виробничого потенціалу підприємства, за стратегією переваг доцільно підкреслювати унікальність підприємства та його здобутків щодо досягнення ефективного використання виробничого потенціалу. Таким чином, основні й запропоновані стратегії управління ефективністю виробничого потенціалу доцільно позиціонувати за квадрантами матриці у відповідності з табл. 2

**Таблиця 2**

**Розподіл основних видів стратегій за квадрантами матриці**

Номер квадранта	Вид стратегії
1, 2, 4	виживання; відмови від дій або виважених дій з підвищення або забезпечення ефективності; регресивної ефективності; обережної ефективності; низької або середньої внутрішньої чи зовнішньої ефективності; оновлення
3, 5, 7	паритету, виважених дій з підвищення або забезпечення ефективності; неінтенсивної ефективності; стабільної ефективності; середньої внутрішньої та зовнішньої ефективності, низької внутрішньої та високої зовнішньої ефективності або високої внутрішньої та низької зовнішньої ефективності, стабілізації;
6, 8, 9	лідерства; переважних дій з ефективності; інтенсивної ефективності; активна; середньої внутрішньої та високої зовнішньої ефективності; середньої зовнішньої та високої внутрішньої ефективності, високої внутрішньої та зовнішньої ефективності; переваг

Наведені у табл. 2 стратегії за сутнісним наповненням дозволяють об'єднати квадранти матриці у певні зони ефективності, так квадранти 1, 3, 4 складають зону досягнення або забезпечення ефективності, оскільки її значення за внутрішньою та зовнішньою ознаками є низькими або середніми, квадранти 3, 5, 7 – зону зростання ефективності, що відповідає високому рівню хоча б за однією складовою ефективності або середньому або обома, квадранти 6, 8, 9 – зону підтримки ефективності, оскільки вона є високою за двома видами ефективності або середньої за однією та високою за іншою. Розподіл матриці на квадранти і зони можливо здійснити за шкалою Харінгтона, що є універсальною. Проте для позиціонування підприємств у матриці, розмежованою за цією шкалою, доцільно здійснити за кількісними значеннями рівнів внутрішньої і зовнішньої ефективності, уточненими за логістичною функцією, що підвищить обґрунтованість і достовірність ухвалення рішень з стратегічного управління ефективністю використання виробничого потенціалу промислових підприємств.

**Висновки.** Таким чином, основними видами ефективності використання виробничого потенціалу є внутрішня і зовнішня. Виробничий потенціал залежить від використання всіх видів економічних ресурсів, включаючи інформаційні і як їх елемент – іміджеві. Стратегії управління ефективністю використання виробничого потенціалу доцільно розподілити за важливістю та впливовістю на ухвалення рішення про забезпечення ефективності на основі за такими класифікаційними ознаками: загальна стратегічна спрямованість життєдіяльності підприємства; бінарність управлінських рішень; приналежність до середовища; головна мета управління потенціалом. Інші види стратегій є додатковими і характеризують особливості досягнення ефективності використання потенціалу. Додатково запропонованими класифікаційними ознаками і видами стратегій у відповідності з контекстом дослідження є такі: «приналежність до середовищі» – стратегії зовнішньої та внутрішньої ефективності, «інформаційне наповнення» – стратегії оновлення, стабілізації, переваг, які

мають сутнісне наповнення щодо інформаційних повідомлень про здобутки підприємства з ефективного використання виробничого потенціалу. Всі запропоновані стратегії розміщені у матриці управління ефективністю використання виробничого потенціалу, яка сформована за складовими внутрішньої і зовнішньої економічної ефективності, і розподілена на три зони: досягнення або забезпечення, зростання та підтримки ефективності використання потенціалу підприємства.

Напрямами подальших досліджень є визначення рівнів ефективності використання виробничого потенціалу промислових підприємств та їх позиціонування у запропонованій матриці стратегій.

### **Література.**

1. Богачевський Б.Є., Заблоцька І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
2. Бузько И.Р., Дмитриенко И.Е., Сущенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятия. – Алчевск: ДГМИ, 2002. – 216 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія / А.Э. Воронкова. – Луганск: СЛУ им. В. Даля, 2004. – 314 с.
4. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : монография / И.П. Отенко. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 216 с.
5. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И.П. Отенко. – Х.: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
6. Попов Е. Рыночный потенциал предприятия: монография / Е. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
7. Райков А.Н. Репутационный потенциал компаний / А.Н. Райков //НТИ. Серия 1, Орг. и методика информ. работы. – 2009. – №6. – С. 15 – 20.
8. Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. – М.: Издательский дом «Экономическая литература», 2003. – 208 с.



9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Прізвище, ім'я, по батькові на рос. мові	Побережная Наталия Николаевна
Прізвище, ім'я, по батькові укр. мовою	Побережна Наталія Миколаївна
Прізвище, ім'я, на англ. мові	Poberezhna Nataliia
Контактні телефони	сот. 050-400-14-88 д. т. (0572) 97-76-18
E-mail	pn.24@mail.ru
Місто роботи	
Організація	НТУ «Х П І» (м. Харків)
Підрозділ	Економічний факультет, кафедра економічного аналізу і обліку
Посада	старший викладач
Учений ступінь	-
Учене звання	-
Домашня адреса	61096, м. Харків пр. Героїв Сталінграду д.179, кв. 25